

## Criterios para calcular nuestro sistema de remuneración variable SVA (Sistema de Valor Agregado)

El Grupo Bancolombia cuenta con un sistema de remuneración mixto aplicable a todos los empleados de las Compañías, donde se tiene una retribución fija mensual y una retribución variable fundamentada en la generación de valor agregado. Este Sistema cuenta con el seguimiento y supervisión del Comité de Designación, Compensación y Desarrollo, instancia de apoyo a la Junta Directiva de Bancolombia como matriz del Grupo en los temas de remuneración de todos sus empleados.

Para el caso de la remuneración variable de los principales ejecutivos del Grupo Bancolombia el modelo SVA- Sistema de Valor Agregado, se encuentra conformado así:

### 1. Indicadores y variables para el cálculo del SVA

El SVA es igual a la utilidad menos el costo de patrimonio:

$$\text{SVA} = \text{Utilidad} - \text{Costo de Patrimonio}$$

Utilidad Contable

Patrimonio \* Costo de Capital

- 1.1. Calculo de la utilidad: Se toma la utilidad contable consolidada con corte al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, al año en que se pretende pagar el SVA.
- 1.2. Calculo del costo patrimonio: Se obtiene de multiplicar el patrimonio por el costo de capital:
  - Patrimonio: Se toma el patrimonio contable de inicio del período que será objeto del cálculo, menos dividendos decretados y más capitalizaciones que se pretenden hacer a lo largo del periodo.
  - Calculo del costo de capital (Ke): Entendido como lo mínimo que los accionistas esperan recibir como retorno a su inversión. También conocido como CAPM y se obtiene así:

$$Ke = Rf + \beta_{aj} (Rm - Rf) + Rp$$

Rf = Tasa libre de riesgo

$\beta_{aj}$  = Beta ajustada de Bancolombia

Rm = Rendimiento del mercado




Rp = Riesgo País

El Ke se calcula inicialmente en dólares y para cada país se requiere conversión a un Ke en la moneda local, a través del método de paridad de tasas de precios.

Ejemplo Colombia:

$$Ke \text{ PESOS BANCOLOMBIA} = (1 + Ke \text{ USD}) * ((1 + Tasa \text{ local}) / (1 + tasa \text{ foránea})) - 1$$

### 2. Eventos para pagar las bonificaciones

Si Utilidad > Rentabilidad min		Creación de valor (SVA positivo)
Si Utilidad < Rentabilidad min		Destrucción de valor (SVA negativo)
Si Utilidad = Rentabilidad min		Cumplimos con el rendimiento mínimo esperado

### 3. Tope máximo de remuneración variable

En el Grupo Bancolombia se tiene establecido un tope máximo de remuneración variable, que corresponde a seis (6) salarios integrales de cada empleado al año, por concepto de bonificación, cuya distribución es la siguiente:

3.1. En los casos en que la utilidad es superior a la rentabilidad mínima, hay creación de valor y un empleado puede llegar a recibir hasta 5 salarios por año.

3.2. El sexto salario, se encuentra atado al cumplimiento del proceso estratégico que definió en 2012 Bancolombia denominado “visión 2020”.

Como se mide el avance de la estrategia:

Bancolombia cuenta con un tablero de control corporativo con las métricas claves de la estrategia, el cual se relaciona a continuación:

Pilar de la Visión 20/20	Indicador	Reto
Personas comprometidas con una Banca más Humana	Humanización	<i>Humanizar 100 procesos o formas de trabajo</i>
Personas comprometidas con una Banca más Humana	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones generadas por productos innovadores creados en menos de 3 años</li> <li>• Ahorro de gastos por iniciativas de eficiencia innovadoras</li> </ul>
El valor de la confianza	Sostenibilidad	<i>Mantenernos en el DJSI con una brecha de 5,5% del puntaje del líder en el 2016 y del 1% en el 2020</i>
El valor de la confianza	Reputación	<i>Calificaciones superiores en el 75% de las percepciones de nuestros diferentes grupos de relación en las diferentes dimensiones de reputación (Liderazgo, integridad, innovación, experiencia cliente, gestión de lo humano, solidez y sostenibilidad)</i>
Innovación en la experiencia de nuestros clientes	Servicio	<i>lograr un nivel de recomendación (NPS) del 70% en el 2016 y del 76% en el 2020</i>

<b>Innovación en la experiencia de nuestros clientes</b>	Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21% de las ventas de nuestra organización en canales digitales: internet, televentas, ahorro a la mano</li> <li>• Que el 53% del total de transacciones monetarias se realicen fuera de la sucursal y que no impliquen salida de efectivo</li> </ul>
<b>Crecimiento Sostenible</b>	Proyectos + Core	Cumplimiento al 120% de los presupuestos y cronogramas de los diferentes proyectos, con un peso especial en el CORE bancario.
<b>Crecimiento Sostenible</b>	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un nivel de eficiencia del 52,1%</li> <li>• Crecer nuestro tamaño comercial en 12%</li> <li>• Lograr una rentabilidad del patrimonio (ROE) superior al costo de capital</li> </ul>

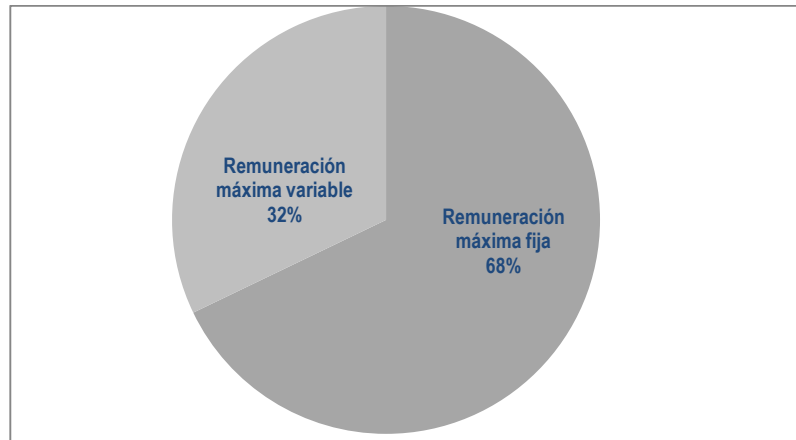
El cumplimiento de la estrategia es un moderador del bono que percibe cada empleado. Su resultado según el tipo de metas se expresa en un rango porcentual, lo que podrá aumentar o disminuir la bonificación de acuerdo a los resultados por SVA.

Para que un empleado se haga acreedor al sexto salario dentro del esquema de remuneración variable deberá cumplir con el 120% de las metas estratégicas de acuerdo con la distribución porcentual asignada de acuerdo con su cargo.

**4. Porcentaje máximo que el equipo directivo del Grupo Bancolombia puede percibir al año por concepto de remuneración fija y variable:**

Remuneración máxima fija	Remuneración máxima variable	Total año
12.67	6.00	18.67
67.86%	32.14%	100.00%

Del 32,4% máximo que puede recibir por remuneración variable un ejecutivo, el 30% se destina a un fondo de inversiones en acciones de Bancolombia cuyo retiro tiene unas reglas específicas y un período de permanencia de por lo menos 3 años contados desde la fecha en que el Banco hacer el aporte respectivo.



## 5. Pago de SVA en 2016

Al cierre del año pasado el consolidado del Grupo Bancolombia arrojó una utilidad aproximada de \$2.87 billones de pesos, el cual comparado con el costo de patrimonio de 2.36 billones de pesos, dio como resultado una generación de valor de \$510,028 millones representando un rendimiento de 2.75 puntos porcentuales por encima de costo de capital.

Este resultado significó una bonificación de 2.29 salarios integrales para todos los empleados.

## 6. Forma en que es percibido el SVA por los empleados

El programa de SVA, en su intención de alinear los intereses de los empleados con los del Grupo, tiene un sistema de pago de remuneración mixto, que se divide en tres partes distribuidas a corto, mediano y largo plazo, así:

- **Pago a corto plazo:** 40% del total de la bonificación se hará en efectivo durante los 3 primeros meses del año siguiente al año de referencia con el cual se generó el SVA.
- **Pago a mediano plazo:** 30% del total de la bonificación se realizará a una cuenta administrativa a favor del empleado, denominada banco de bonos, que anualmente se revisa y se acumula a las bonificaciones que se generen a futuro, pudiendo quedar incluso en algunos años en cero. Respecto de esta cuenta el Grupo hace las respectivas provisiones.
- **Pago a largo plazo:** 30% del total de la bonificación se realiza a una sociedad administradora de fondos de pensión para que realice a nombre del empleado inversiones de acciones de Bancolombia y que obliga a mantener esta parte de la bonificación durante un plazo mínimo de tres años.

## 6. Principales conclusiones del modelo SVA del Grupo Bancolombia

- Otorga bonificaciones sustentadas en la generación de valor que considera no solo las utilidades del periodo sino también el costo del patrimonio el cual tiene en cuenta el riesgo asumido y la planeación estratégica.
- Al unir el concepto de compensación con la generación de valor del Grupo, se genera un incentivo a controlar el riesgo, puesto que a mayor riesgo, mayor asignación de capital. Adicionalmente el tener tope en las bonificaciones se reduce el incentivo de hacer operaciones con un apetito que no tenga en consideración el riesgo.

- El cálculo de la compensación variable está basado en un modelo de generación de valor que a su vez depende de la rentabilidad ajustada por riesgos y por el costo de capital.
- La planeación estratégica hace explícita la orientación y proyección del Grupo trazando lineamientos basados en el logro de objetivos que están asociados a la compensación variable de los empleados.

Desde el punto de vista de Gobierno Corporativo, el modelo SVA del Grupo Bancolombia reduce el potencial conflicto de interés que pueda tener una sola persona en los resultados de corto plazo de una compañía para obtener remuneraciones que afecten la sostenibilidad de una empresa, este modelo obliga a la generación de valor fundada en criterios objetivos para la obtención de una remuneración.